COLOCVIU STRATEGIC

Nr.10
Octombrie 2013

UNIVERSITATEA NAȚIONALĂ DE APĂRARE „CAROL I”
CENTRUL DE STUDII STRATEGICE DE APĂRARE ŞI SECURITATE

TEHNICI DE IDENTIFICARE ŞI PRIORITIZARE A RISCURILOR

Marian Ştefan ZAHARIA

Procesul de management al riscului trebuie să aibă un caracter permanent, deoarece în fiecare zi pot să apară riscuri noi care trebuie controlate înainte de a deveni imparabile şi de a duce la dezastru. Gestionarea riscurilor trebuie subordonată în fiecare organizaţie obiectivelor stabilite. Pentru a gestiona eficient riscurile se impune, ca prim pas, identificarea şi prioritizarea lor.

1. Riscul – concept ştiinţific şi social

Riscul este prezent în toate activităţile organizaţiilor deoarece poate afecta atât securitatea organizaţiei, sănătatea indivizilor, cât şi mediul înconjurător. Riscul este un concept multidimensional a cărui cuprindere nu poate fi redusă la un singur element, la o cifră. Important pentru fiecare organizaţie este să se determine un nivel acceptabil al riscului investiţional pe care aceasta este dispusă să şi-l asume.

Fiecare domeniu al cunoaşterii are propria sa terminologie. Anumiţi termeni care au un înţeles simplu, fiind utilizaţi zilnic, prezintă adesea o conotaţie diferită şi complicată, atunci când se aplică într-un domeniu specializat. Un astfel de termen este *riscul.*

Polemica pe tema definirii riscului şi a diferenţierii faţă de incertitudine a angrenat specialişti din domenii diferite şi este încă vie dând naştere la discuţii ample. A vorbi despre risc este o provocare. Definiţia riscului diferă, de la o disciplină la alta, şi chiar în cadrul aceluiaşi domeniu sunt uneori definiţii contradictorii. Cu toate aceste diferenţieri, toate definiţiile riscului conţin două elemente comune: incertitudinea (nedeterminarea) şi pierderea. De exemplu:

- riscul reprezintă variabilitatea rezultatului posibil în funcţie de un eveniment nesigur, incert;
- riscul reprezintă incapacitatea unei organizaţii de a se adapta, la timp şi la cel mai mic cost, la modificările de mediu;
- riscul reprezintă incertitudinea cu privire la o pierdere;
- riscul reprezintă posibilitatea ca pierderile să fie mai mari decât se aşteaptă;
- riscul reprezintă posibilitatea ca un fapt să se producă cu consecinţe nedorite;
- riscul reprezintă incertitudinea ce afectează rezultatul;
- riscul reprezintă posibilitatea ca orice rezultat să difere de unul aşteptat etc.

Riscul poate fi definit simplu ca o daună posibilă. De aici, rezultă cele două elemente componente: *probabilitatea* (prin care se prognozează producerea evenimentului în viitor) şi *dauna* (de regulă poate fi indicată în funcţie de contextul producerii evenimentului respectiv), aşadar riscul este o anticipare a posibilităţii unei pagube.

Originea riscului se află în incertitudinea care poate sau nu să genereze o pagubă datorită ezitărilor şi inconsistenţei în luarea deciziilor.

Ca eveniment generator de pagube, riscul este neplăcut în viaţa oricărei organizaţii.

Prin planificarea unei activităţi, organizaţia urmăreşte să atingă nivelul aşteptărilor. Orice abatere de la aceste aşteptări este o formă de manifestare a riscului. Riscurile pot fi încadrate în mai multe categorii, astfel, se disting: riscuri naturale, riscuri economico-financiare, riscuri profesionale, riscuri de mediu, riscuri sociale, riscuri politice, riscuri tehnice etc.

Problematica riscului şi a managementului riscului cunoaşte un proces evolutiv, concretizat în explozia de metodologii, publicaţii şi ghiduri, dar şi în numărul mare al conferinţelor şi seminariilor.

2. Identificarea riscurilor

Managementul riscului poate fi înţeles ca un proces continuu, bazat pe procese, metode şi instrumente de gestionare a riscurilor care asigură un mediu riguros pentru un proces decizional pro-activ prin: evaluarea continuă a posibilelor evoluţii riscante (riscul), identificarea riscurilor care trebuie tratate prioritar, implementarea strategiilor de gestionare şi diminuare a acestora.

În orice organizaţie, procesul de management al riscului implică o doză de subiectivism, care poate fi mai mare sau mai mică în funcţie de percepţia persoanelor implicate în acest proces, domeniile de competenţă ale acestora şi experienţa lor în identificarea, evaluarea şi gestionarea riscurilor. În organizaţia militară, managementul efectiv al riscurilor presupune informaţii despre gravitatea riscului (evaluarea riscului) şi despre importanţa pe care organizaţia o acordă reducerii riscului.

Identificarea şi evaluarea riscurilor în orice organizaţie trebuie să răspundă la câteva întrebări: *Care sunt lucrurile (evenimentele) care ar putea, eventual, să se întâmple?; De ce se pot întâmpla?; Ce urmări ar putea avea?; Care dintre riscuri sunt mai mari?; Cât de mare este riscul*?

Aplicarea tehnicilor şi mecanismelor specifice managementului riscului în planificarea şi desfăşurarea activităţilor dintr-o organizaţie militară are ca scop identificarea tuturor riscurilor şi luarea celor mai eficiente măsuri de reducere sau eliminare a efectelor acelor evenimente neprevăzute care pot afecta îndeplinirea obiectivelor.

Riscurile trebuie identificate la toate nivelurile organizaţiei unde se realizează că există consecinţe asupra atingerii obiectivelor şi se vor lua măsuri specifice de soluţionare a problemelor ridicate de respectivele riscuri.

În raport cu situaţia în care se află organizaţia, identificarea riscurilor poate fi într-una din următoarele ipostaze: identificarea iniţială a riscurilor sau identificarea permanent a riscurilor.

Identificarea iniţială a riscurilor este caracteristică organizaţiilor noi sau care nu şi-au identificat anterior riscurile, într-o manieră structurată. De asemenea, această situaţie se întâlneşte în cazul demarării unui nou proiect sau atunci când o activitate nouă este introdusă în organizaţie.

Identificarea permanentă a riscurilor este caracteristică organizaţiilor în care s-a consolidat managementul riscurilor.

Identificarea continuă este necesară pentru cunoaşterea riscurilor care nu s-au manifestat anterior datorită circumstanţelor, a schimbării circumstanţelor în care se manifestă riscurile identificate anterior, precum şi pentru stabilirea riscurilor care s-au manifestat în trecut, dar care nu mai prezintă, în prezent, importanţă pentru organizaţie.

Identificarea riscurilor noi apărute în cadrul organizaţiei presupune atât existenţa unei bune comunicări între membrii organizaţiei, cât şi continua valorificare a surselor de informaţii din mediul organizaţional, acestea facilitând sesizarea la timp a schimbărilor care vor afecta profilul de risc al organizaţiei.

În organizaţie pot fi aplicate o serie de metode sau tehnici pentru identificarea propriu-zisă a riscurilor. O primă modalitate este abordarea prin prisma dimensiunilor riscurilor, plecând de la ideea că riscul este multidimensional, cuprinzând toate aspectele organizaţiei. Altă modalitate o reprezintă folosirea categoriilor funcţionale, adică identificarea riscurilor din diverse arii operaţionale (operaţii, logistică, economico-financiar etc.). A treia modalitate presupune luarea în considerare a activelor organizaţiei (oameni, proprietăţi, venituri, fond comercial), punându-se accentul pe activele critice ale organizaţiei.

Identificarea riscurilor trebuie să ia în considerare o serie de aspecte precum: factori cauzali, posibile consecinţe, intervalul de timp pe care se desfăşoară identificarea, corelarea cu alte riscuri, strategii utilizate pentru diminuarea riscului şi gradul lor de eficacitate.

Informaţii pentru identificarea riscurilor pot fi obţinute prin:

- cercetare la masa de lucru: studierea documentelor, studierea planurilor organizaţiei, a informaţiilor deţinute de persoane, descrieri ale derulării unor activităţi asemănătoare etc.;
- vizite la faţa locului: permit discuţia cu cei expuşi la riscuri, crearea unei reţele informaţionale de contacte necesare managerului de risc pentru a-şi îmbunătăţi rapoartele;
- participări la manifestări în afara organizaţiei: conferinţe de specialitate, întruniri ale organi-

Locotenent-colonelul inginer Marian Ştefan ZAHARIA este doctorand în Ştiinţe Militare şi Informaţii la Universitatea Naţională de Apărare „Carol I”, Bucureşti.

zaţiilor militare în care se discută aspecte legate de riscuri ce pot proveni din mediul extern[1].

Pentru identificarea riscurilor, tehnicile de identificare au fost categorisite şi în alt mod: realizarea unei liste a riscurilor posibile şi a unui profil de risc al organizaţiei; compararea riscurilor cu cele apărute în activităţile/proiectele similare; stabilirea riscurilor ce pot surveni în derularea activităţilor şi a bugetului activităţii/proiectului; stabilirea riscurilor pe baza experienţelor precedente. Pentru realizarea unei liste a riscurilor posibile şi a unui profil de risc al organizaţiei, pentru a cunoaşte ideile sau opiniile personalului organizaţiei, managerul foloseşte ca modalităţi, brainstormingul şi interviurile.

În scopul înlăturării subiectivismului în identificarea riscurilor pot fi folosite şi metode complementare, cum ar fi: desemnarea unei echipe din interior sau exterior, care să analizeze toate activităţile organizaţiei în corelaţie cu obiectivele şi să identifice riscurile; autoevaluarea riscurilor prin participarea tuturor membrilor organizaţiei care cunosc problemele cu care se confruntă în realizarea obiectivelor.

Crearea unui profil de risc în cadrul acestei organizaţii poate reprezenta o caracteristică a organizaţiei comparativ cu alte organizaţii. Acest profil poate fi determinat de diverşi factori, cum ar fi: cultura şi gradul de cunoaştere a domeniului organizaţiei, experienţa profesională, conjunctura de moment etc. Profilul de risc nu este stabil, se modifică sub influenţa factorilor enumeraţi. Definim profilul de risc ca fiind un tablou care cuprinde evaluarea documentată şi prioritizată a riscurilor cu care se confruntă organizaţia militară. Realizarea profilului de risc al organizaţiei militare trebuie să cadă în sarcina unei echipe, pentru a se atenua subiectivismul şi a corela riscurile pe diferite niveluri.

Identificarea riscurilor din organizaţia militară constituie primul pas în construirea profilului de risc al organizaţiei. Cel de-al doilea pas în realizarea profilului de risc îl reprezintă gruparea riscurilor identificate în funcţie de expunerea la risc. Stabilirea profilului de risc al organizaţiei este o activitate care presupune seriozitate, deoarece în acest mod se conştientizează în organizaţie atitudinea ce trebuie adoptată faţă de diferite riscuri şi se facilitează monitorizarea riscurilor. De asemenea, prin această activitate se creează o imagine sugestivă a repartiţiei zonelor de risc ridicat din cadrul organizaţiei militare, zone spre care trebuie dirijate eforturile de creare a unui control intern eficace.

[1] Carmen Nadia CIOCOIU, *Managementul riscului, vol. 1, Teorii, practici, metodologii*, Editura Academiei de Studii Economice, Bucureşti, 2008, pp.56-57.

3. Prioritizarea riscurilor

În cadrul managementului riscului se derulează un proces de prioritizare în care sunt tratate riscurile cu un grad mai mare de pierdere şi care prezintă cea mai mare probabilitate de producere; riscurile cu probabilitate de producere mai scăzută şi pierderi mai mici urmează a fi tratate ulterior.

În practică, acest proces este dificil, fiind şanse mari de eroare acolo unde se încearcă echilibrarea priorităţii între astfel de riscuri. Gama riscurilor este complexă şi nuanţată în funcţie de unitatea de analiză, natura acestora şi din punctul de vedere al magnitudinii de producere sau a efectelor pe care le generează.

Orice activitate socio-economică se desfăşoară sub imperiul unei multitudini a categoriilor de riscuri, a căror gamă de diversitate este foarte complexă şi nuanţată în funcţie de mediul în care se poate produce, tipul şi natura acestora, precum şi din punctul de vedere al magnitudinii de producere sau a efectelor pe care le generează. Datorită acestei structuri complexe, este clar că se pot defini o mulţime remarcabilă de categorii.

Riscurile pot avea caracter intern (precum greşelile manageriale) sau extern (orice eveniment extern care poate afecta în mod negativ derularea activităţilor).

Considerând că gradul de manifestare al riscului este direct legat de probabilitatea sa de realizare, putem face o clasificare a gravităţii riscurilor în funcţie de probabilitatea lor de realizare, acestea fiind[1]:

- *foarte riscante,* când probabilitatea de realizare a acestora este foarte mare;
- *de risc mediu,* când probabilitatea de realizare a acestora este moderată;
- *de risc scăzut,* când probabilitatea de realizare a acestora este foarte scăzută.

Altă prioritizare a riscurilor poate fi şi următoarea: *mai mult sau mai puţin cunoscute*, *mai mult sau mai puţin serioase*, *mai uşor sau mai greu de înlăturat.*

[1] Liliana PARAIPAN, Corina STANCIU, *Managementul riscului*, Bursa Română de Mărfuri, Bucureşti, 2001, pp. 25-26.

CONCLUZII:

- *Managementul riscului a fost practicat în mod informal de la începutul istoriei umanităţii. Din momentul în care oamenii s-au adunat în comunităţi pentru a conserva resursele, pentru a-şi împărţi responsabilităţile şi pentru a se proteja împotriva nesiguranţei vieţii. În timp, managementul riscului a devenit un domeniu distinct şi bine conturat al managementului modern, o componentă esenţială şi indispensabilă a fiecărei organizaţii. Problematica riscului a devenit o preocupare importantă; aşa se face că, în prezent, manageri din diverse domenii de activitate, specialişti diverşi, organizaţii etc. sunt preocupaţi de înţelegerea şi analizarea acestuia ca bază de fundamentare în adoptarea deciziilor.*
- *Este utilă gruparea riscurilor identificate în orice organizaţie în funcţie de expunerea la risc, în acest fel realizându-se profilul de risc al organizaţiei. Chiar dacă două componente (structuri) ale organizaţiei identifică aceleaşi tipuri de riscuri, din perspectiva obiectivelor, activităţilor, contextului etc., profilul de risc nu va fi acelaşi. Identificarea şi analizarea riscurilor, precum şi realizarea profilului de risc este atributul exclusiv al organizaţiei.*
- *Pentru un management eficient al riscurilor este necesar ca identificarea să capete un caracter continuu, ca o condiţie a adaptării organizaţiei la schimbare.*

PROPUNERE:

- ***Realizarea unei hărţi a riscurilor atât la nivelul general al organizaţiei, cât şi în cadrul structurilor subordonate, pentru a avea o imagine clară asupra riscurilor din mediul militar.***

COLOCVIU STRATEGIC este o publicaţie a Centrului de Studii Strategice de Apărare şi Securitate ce include rezultate ale unor cercetări în domeniu, opinii şi puncte de vedere ale unor specialişti din ţară, sau doctoranzi, masteranzi, din armată şi societate, implicaţi în cercetarea ştiinţifică din domeniul securităţii.

Publicaţie realizată cu sprijinul Editurii
Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I”
Redactor: Mirela ATANASIU
Supliment al revistei *IMPACT STRATEGIC*
ISSN: 1842-8096; B: 0162/969/2013

Centrul de Studii Strategice de Apărare şi Securitate
Şos. Panduri, nr. 68-72, Sector 5, Bucureşti
Telefon: 021.319.56.04, Fax 021.319.55.93
e-mail: cssas@unap.ro
http//:cssas.unap.ro